



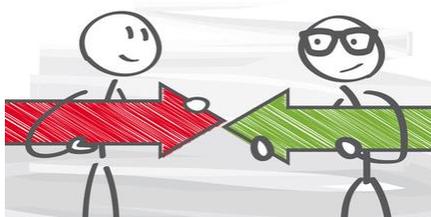
# Trouble-Shooter Toolbox

Methoden & Werkzeuge für den Projektalltag von Alexandra Schermann



© Jane - Fotalia

## Ausgabe 2/2016 – Projektziele



© Trueffelpix - Fotalia

Egal ob IPMA, PRINCE2 oder SCRUM – ohne Ziele gibt es kein Projekt. Doch warum gibt es dennoch so viele Projekte mit schwammig formulierten Zielen bzw. fällt es im Projektverlauf oft so schwer mit der Aufmerksamkeit bei den definierten Zielen zu bleiben?

Wäre es nicht fantastisch wenn die definierten Ziele eine solche Anziehungskraft auf das ganze Projektteam ausüben würden dass Sie das Team nicht mehr mit enormem Kraftaufwand zu den Zielen hinbewegen müssten. Wie diese Utopie ein Stück Wirklichkeit werden kann, lesen sie in dieser Ausgabe des Projekt-Trouble-Shooter.

## Inhalt

Ausgabe 2/2016 – Projektziele.....	1
1 Zugkräftige Ziele .....	2
1.1 Wozu sind Ziele eigentlich gut – reicht nicht eine gute Idee? .....	2
1.2 Hilfsmittel bei der Zielerstellung.....	3
1.3 Beweggründe, die Zieldefinition abzukürzen.....	3
1.4 Warum Sie als Projektmanager auf der Zieldefinition bestehen sollten .....	4
2 Wie wirken Ziele auf Menschen? .....	4
2.1 Wohlformulierte Ziele.....	5
2.2 Mit den richtigen Fragen zu wohldefinierten Zielen .....	5
3 Neugierig auf mehr? .....	6



## Projekt-Troubleshooting

Ihr Partner bei der Bewältigung von Veränderungen im Projektalltag und für Weiterbildungsmaßnahmen (Anrechenbar für pma - Rezertifizierung).

Ing. Alexandra Schermann

[www.projekt-troubleshooting.at](http://www.projekt-troubleshooting.at)



## 1 Zugkräftige Ziele

---

Für den Projektmanager ist es oft sehr anstrengend dafür zu sorgen, dass das Projektteam das Ziel nicht aus den Augen verliert oder Abzweigungen nimmt. Oft richten wir unsere Aufmerksamkeit so sehr auf die Hindernisse dass wir ganz vergessen wo wir eigentlich hin wollten. Ganz zu Beginn gibt es diese Ziele ja noch gar nicht. Entweder gibt es eine Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung oder es müssen Anforderungen erfüllt werden. Noch bevor in der Organisation überhaupt an ein Projekt gedacht wird, sollte geprüft werden ob die Umsetzung dieser Idee oder Anforderung möglich und wirtschaftlich gerechtfertigt ist. Trifft das zu, wird ein Projekt initiiert.

Egal ob Sie nach IPMA, PRINCE2 oder SCRUM vorgehen. In allen Projektmanagementmethoden werden zu Beginn die Projektziele definiert. Meiner Erfahrung nach ist diese Phase des Projekts durch hohen Zeitdruck geprägt. Es wurde ja im Vorfeld schon viel Zeit investiert um die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens zu prüfen. Der Projektauftraggeber hat ohnehin schon seine Vision im Kopf und möchte so schnell wie möglich mit der Umsetzung beginnen.

### 1.1 Wozu sind Ziele eigentlich gut – reicht nicht eine gute Idee?

---

Alles beginnt mit einer Idee. Diese Idee befindet sich meistens in einem einzigen Kopf und ist zunächst noch sehr diffus. Wenn es also gelingen soll, andere Menschen für diese Idee zu gewinnen, muss diese Idee zu einer Vision und konkreten Zieldefinitionen heranwachsen.

Die Vision für ein Projekt muss andere Menschen begeistern können und zur Mitarbeit anregen. Die Vision ist ein inneres Bild einer Vorstellung die auf die Zukunft bezogen ist und gibt den daraus resultierenden Handlungen überhaupt ihren Sinn.

Von der Idee zu wohldefinierten Projektzielen zu kommen, ist noch einmal ein Stück harte Arbeit. Damit also die Vision nicht zu einer optischen Sinnestäuschung wird, muss eine saubere Zieldefinition erfolgen. Durch die Ziele wird die Vision konkret und messbar.

#### Zieldefinition nach IPMA

Laut IPMA Baseline ist eine wesentliche Aufgabe von Beginn des Vorhabens an, jene Kriterien anhand derer der Projekterfolg (oder auch Misserfolg) gemessen wird, klar und deutlich zu definieren. Die Definition von Erfolg beruht auf der Erfüllung der Ziele des Projekts innerhalb der vereinbarten Rahmenbedingungen. Unter 1.03 Projektanforderungen und Ziele steht weiter.. „Das Projektziel ist es, für die interessierten Parteien und Umwelten einen Nutzen zu stiften“ ..... „Der Projektcontrollingprozess ermöglicht die Bewertung, wie weit die Projektziele im Vergleich zu den ursprünglich festgelegten Zielen und Erfolgskriterien erreicht wurden.“

#### Zieldefinition nach PRINCE2

Eine der 6 Dimensionen in PRINCE2 ist der Umfang. Mit dem Umfang wird genau definiert was das Projekt liefern soll und stellt sicher dass alle Projektbeteiligten das gleiche Verständnis über den Projektumfang haben. In der Phase „Vorbereiten eines Projekts“ wird der Business Case erstellt. Darin werden die Gründe für die Durchführung des Projekts sowie der erwartete Nutzen dokumentiert. In der Produktbeschreibung des Projektendprodukts wird festgehalten was das Projekt liefern muss damit es abgenommen werden kann.

## 🔄 Zieldefinition in SCRUM

In Scrum beginnt alles mit der Vision des Product Owners. In Scrum führt der Product Owner mit der Vision das Projektteam. Sie hilft ihm dabei Unklarheiten auszuräumen und schafft damit den Rahmen für das gesamte Projekt.

Nachdem die Vision erschaffen wurde, werden im nächsten Schritt die Produkteigenschaften im Product Backlog definiert. Hier handelt es sich nicht um Anforderungen oder Spezifikationen sondern um eine Auflistung von Funktionalitäten.

### 1.2 Hilfsmittel bei der Zielerstellung

---

Es gibt im Projektmanagement einige Hilfsmittel die die Projektorganisation dabei unterstützen solche messbaren Kriterien zu definieren.

- SMARTe –Ziele definieren  
Spezifisch, Messbar, Abgestimmt / Attraktiv, Realistisch, Terminiert
- Ziele mit Hilfe des Zielkreuz ermitteln  
Mit dem Zielkreuz werden die Fragen: „Was“, „Wozu“, „Für wen“ und „wie gut“ beantwortet
- Unterteilung in Muss-Soll-Kann und Nicht-Ziele

Vor allem ist es von enormer Wichtigkeit dass diese Ziele mit den relevanten Stakeholdern abgestimmt und von diesen akzeptiert sind. Es muss sichergestellt werden dass jeder in der Projektorganisation das gleiche Verständnis von den zu erreichenden Zielen hat.

Klingt einfach – ist es aber nicht. Messbare und wohldefinierte Ziele zu formulieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe die nur gelingen kann, wenn ihr ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt wird. Idealerweise werden die Ziele in einem eigenen Zieleworkshop gemeinsam mit den Stakeholdern ermittelt.

Oft ist es hilfreich wenn dieser Workshop von einem externen Berater oder Projektmanager moderiert wird, da dieser nicht im inhaltlichen Geschehen verwickelt ist und dadurch freier die notwendigen Fragen stellen und intervenieren kann.

### 1.3 Beweggründe, die Zieldefinition abzukürzen.

---

- Zeitdruck – wenn wir jetzt nicht anfangen, werden wir den Zeitplan nicht einhalten.
- Der Auftraggeber weiß ja ohnehin was er will.
- Es ist auch einfach anstrengend wirklich konkrete und messbare Ziele zu definieren. Da geht der eine oder andere schon gerne in den Widerstand.
- Bei bereits länger bestehenden Kunden-Lieferanten Beziehungen oder hausinternen Projekten, nimmt der Auftraggeber oft an, der IT-Lieferant wisse ohnehin genau was zu tun sei.

## 1.4 Warum Sie als Projektmanager auf der Zieldefinition bestehen sollten

---

- Am Ende des Projekts wird der Projekterfolg und damit auch Ihr Erfolg daran gemessen, ob die definierten Ziele erreicht wurden oder nicht. Das Projektziel „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ wird mit Sicherheit zu Unstimmigkeiten bei der Abnahme führen.
- Ziele sind nicht nur dazu da um erreicht zu werden, sondern haben die Aufgabe die Aufmerksamkeit der Projektorganisation und des Managements in die richtige Richtung lenken.
- Das jeder eine Vorstellung von den Ziele hat stimmt mit Sicherheit – fraglich ist nur ob alle das gleiche Ziel vor Augen sehen. Es muss nicht nur sichergestellt werden dass alle am gleichen Strang ziehen – sie sollten auch alle am gleichen Ende und in die richtige Richtung ziehen.
- Wohlformulierte Ziele können auf das Projektteam eine enorme Anziehungskraft ausüben. Dazu müssen diese jedoch so formuliert werden dass sie auch die persönlichen Bedürfnisse der Projektbeteiligten ansprechen. Sind die Ziele aus Sicht der Projektmitarbeiter sinnlos können sich die Ziele zu Hindernissen wandeln.

## 2 Wie wirken Ziele auf Menschen?

---

Nach der Feldtheorie von Kurt Lewin sind in unserem Lebensraum unterschiedliche Kräfte wirksam. Diese Kräfte kann man sich als Vektoren in einem Feld vorstellen. Jeder dieser Vektoren hat eine bestimmte Stärke, eine Richtung und einen Angriffspunkt. Ziele üben eine positive Kraft aus – Hindernisse eine negative. Nach Lewins Theorie bewegen wir uns genau dann in unserem Lebensraum wenn die unterschiedlichen Kräfte in Summe größer als Null sind.

Wenn wir nun ein Ziel vor Augen haben das für uns erstrebenswert ist, fokussieren wir unsere Aufmerksamkeit auf dieses Ziel in der Zukunft und fassen den Entschluss etwas dafür zu tun, damit diese Vorstellung Wirklichkeit wird. Wir fassen einen Vorsatz. Manchmal fühlen wir uns von dem Ziel so magisch angezogen dass uns die Umsetzung leicht fällt.

Es passiert aber auch dass die Kraftanstrengung zu hoch ist und wir unsere Vorsätze nicht umsetzen können. Entweder wurden in diesen Fällen die persönlichen Bedürfnisse nicht ausreichend berücksichtigt oder von den Hindernissen ging eine zu große negative Gegenkraft aus.

Werden also mit den erstrebenswerten Zielen auch meine eigenen persönlichen Bedürfnisse befriedigt entwickelt das entsprechende Ziel eine eigene Zugkraft.

Werden Ziele hingegen so formuliert dass sie aus Sicht der Beteiligten nicht erreichbar sind, oder fehlen notwendige Ressourcen wie Zeit, Know-How, etc. um das Ziel zu erreichen, verwandeln sich die Ziele in Hindernisse.

## 2.1 Wohlformulierte Ziele

---

- Ziele sollten SMART sein
- Ziele müssen Sinn stiften.  
*„Wer ein WARUM zu leben hat, erträgt fast jedes WIE“ (Friedrich Nietzsche).*
- Ziele sind nicht nur dazu da um sie zu erreichen – sondern ihre Funktion ist es dem Verhalten eine Richtung zu geben und die Aufmerksamkeit auf den Weg zum Ziel zu lenken!
- Ziele entwickeln ihre Zugkraft nur dann wenn auch die persönlichen Bedürfnisse ausreichend berücksichtigt wurden.

## 2.2 Mit den richtigen Fragen zu wohldefinierten Zielen

---

Was tun wenn der Auftraggeber nicht genau weiß was er will? Was immer Sie tun – tun sie eines nicht – versuchen sie nicht zu erraten was der Auftraggeber wollen könnte. Es geht darum herauszufinden was er tatsächlich will. Sie müssen also nicht die Antwort für den Auftraggeber finden – sondern ihm die geeigneten Fragen stellen. Hier leistet systemische Fragestellung gute Dienste.

Mit den Fragestellungen in der Zieldefinition geht es darum die Zielvorstellung zu konkretisieren und die Resonanz der betroffenen Personen auf die Zieldefinition zu erkunden.

- Aus welchem Grund will ich das Ziel erreichen – welchen Nutzen erziele ich durch die Zielerreichung?
- Damit der Nutzen überprüft werden kann, ist es notwendig zuvor die betroffenen Geschäftsprozesse (Prozesse die nach aussen wirksam sind) zu analysieren.
- Was kostet es mich das Ziel zu erreichen?
- Wie würde es sich anfühlen das Ziel zu erreichen?

## 3 Neugierig auf mehr?

---

Sie wollen mehr über Zieldefinition und ihre Wirkung im Projektalltag erfahren und erleben? In meinem Seminar [Wie zugkräftige Ziele erarbeitet werden](#) erfahren Sie wie sie das Potential von wohlformulierten Zielen bereits zu Projektbeginn nutzen können.

Weitere Beratungs- und Trainingsangebote sowie Termine und Kontaktmöglichkeiten finden sie unter [www.projekt-troubleshooting.at](http://www.projekt-troubleshooting.at)

### Kompakte Weiterbildung mit der K2-Seminareihe

K2 steht für Kompakt und Konkret und bedeutet dass in jedem K2-Seminar ein Thema konkret und kompakt behandelt wird.

- Das Seminar dauert 4 Stunden und kostet € 150,-
- wird garantiert durchgeführt und orientiert sich an IPMA® Competence Baseline 3.0 und ist für die pma-Rezertifizierung anrechenbar

### Weiterbildung durch Reflexion

Kollegiale Beratung ist eine lebendige und effiziente Methode gemeinsam Lösungen für ein konkretes Praxisproblem zu finden, seine Berufsrolle zu reflektieren und um die eigenen Beratungskompetenzen auszubauen.

- wird in der Gruppe von 5-8 Teilnehmern durchgeführt
- dauert 4 Stunden und kostet € 50,-
- ist im Umfang von 4 Stunden für die pma-Rezertifizierung anrechenbar

### Persönliches Beratungsgespräch

Wenn Sie mehr über mich und meine Arbeitsweise erfahren wollen kontaktieren sie mich für ein kostenloses Erstgespräch. Entscheiden Sie ohne Risiko ob ich der richtige Partner für Ihr Projekt oder Anliegen bin.